

Тема 8 Коммуникации в системе управления организацией

- * 1. Понятие и характеристика коммуникаций
- * 2. Процесс коммуникаций
- * 3. Барьеры коммуникаций и пути их преодоления

1. Понятие и характеристика коммуникаций

по данным исследований,

приблизительно **80%** рабочего времени менеджеры тратят на общение с другими людьми. **48 минут в час** они проводят на встречах, в разговорах по телефону и просто в неформальных разговорах, в коридорах. Остальные **20%** времени менеджера уходит на работу за столом, большая часть из которой представляет собой те же коммуникации, только в виде чтения или письма

Коммуникация – это обмен информацией

ОРГАНИЗАЦИЯ

ПЛАНИРОВАНИЕ

МОТИВАЦИЯ

Принятие
управленческих
решений

КОНТРОЛЬ

РЕГУЛИРОВАНИЕ

1. Понятие и характеристика коммуникаций

ВИДЫ КОММУНИКАЦИЙ

Цель коммуникации - понимание и осмысление переданной информации

Межличностные коммуникации – общение работников организации между собой по поводу определения целей, распределения заданий, обсуждения способов выполнения работы, разрешения проблем, корректировки действий, назначения вознаграждений и др.

Обе стороны выступают отправителями и адресатами информации. Канал передачи информации - голос (звук) или взгляд (жест), а обратной связью – ответ каждого из участников

Один человек доводит определенную информацию значительному кругу других лиц. Особенность: плохая обратная связь, что усложняет передачу информации

Небольшое количество людей собирается вместе с определенной целью (например, для реализации проекта). Оптимальный для коммуникаций размер группы – 10-12 человек.

Организационные коммуникации – возникающие между организациями, а также подразделениями, уровнями, звеньями в середине организации

1. Понятие и характеристика коммуникаций

Внешние коммуникации

Направлены на:

* получение более полной и достоверной информации о внешней среде с помощью анализа данных, опубликованных в СМИ и официальных документах

* сообщение потребителям, партнерам, конкурентам о состоянии дел на фирме и формировании у них положительного восприятия ее деятельности средствами public relations, целенаправленной рекламы товаров, публикаций ежегодных отчетов и др.

Внутренние коммуникации

1.1. Вертикальные - коммуникации между уровнями управления

внедрение целей и стратегий, должностные инструкции и приказы, процедуры и правила, обратная связь по результатам деятельности

проблемы и вопросы, предложения по улучшению, отчеты о результатах деятельности, жалобы и споры, финансовая и бухгалтерская информация.

1.2. Горизонтальные - взаимоотношения между исполнителями в одном отделе, между структурными подразделениями

1.3. Диагональные - между уровнями управления не в форме прямого подчинения, а с целью согласования действий линейных и функциональных руководителей

2. Неформальные – каналы распространения слухов

1. Понятие и характеристика коммуникаций

СПОСОБЫ КОММУНИКАЦИЙ

– это передача информации на бумажных, магнитных, лазерных носителях. Используются при написании отчетов, докладов, оформлении объявлений, информировании широкого круга пользователей информации

+ в соответствии со стандартными требованиями (лаконичность, полнота, системность изложения, корректность)

требуют тщательной подготовки и значительных затрат времени для написания сообщения, чтобы адресат информацию воспринимал однозначно, как этого хотел бы отправитель

+ возможность сохранять информацию на протяжении длительного времени

(если в письме есть непонятная информация или ошибка, для ее выяснения нужно несколько дней)

2. Устные коммуникации –

+ экономия времени, быстрое понимание, обеспечивают оперативную обратную связь, способствуют быстрому принятию решений

3. **Невербальные коммуникации** – мимика, жесты, выражение глаз и др., что свидетельствует об отношении собеседников друг к другу и к информации

1. Понятие и характеристика коммуникаций

ВЫБИРАЯ СПОСОБ КОММУНИКАЦИЙ, СЛЕДУЕТ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ НА:

способность собеседника принимать символы, которыми кодируется информация

установленные требования к точности воспроизведения и неоднозначности понимания информации (законы, инструкции, правила, приказы следует направлять в письменной форме);

способность выбранного метода в определенное время предоставлять информацию необходимому количеству адресатов. *На пятиминутках, например, руководитель устно сообщает подчиненным, что именно им необходимо сделать. Если имеется отдаленность адресатов от источника информации, целесообразно информацию высылать письменно (например, уведомление акционеров о времени проведения собраний и их порядке проведения);*

(если все распоряжения и указания будут оформлены письменно, это приведет к росту бумажных потоков).

Правильный выбор способов коммуникаций и их совмещение обеспечивает эффективный обмен информацией, **неправильный** – усложняет общение, приводит к непониманию, которое может привести к конфликтной ситуации

1. Понятие и характеристика коммуникаций

Коммуникационный канал – путь по которому передается информация. Он обеспечивает эффективность коммуникаций и характеризуется

Виды

Физическое присутствие (личное общение).

Наиболее эффективен, т.к. гарантирует прямое взаимодействие, передачу многих информационных сигналов, мгновенную обратную связь и личный подход

Характеризуются ускоренным объемом информации, но отсутствием личного контакта. Поэтому в последнее время очень популярны видеоконференции

Персональные письменные каналы – записки, письма замечания.

Имеют личную направленность, но не обеспечивают быструю обратную связь

Безличные коммуникативные каналы – отчеты, бюллетени.

Имеют наименьшую пропускную способность и не обеспечивают обратной связи

Пропускная способность –

определяется:

* способностью обрабатывать несколько сигналов одновременно

* способностью обеспечить личный подход к коммуникациям

1. Понятие и характеристика коммуникаций

Классификация коммуникационных каналов в зависимости от пропускной способности

Наиболее ёмкий канал

Личное
общение

Персональные
письменные
каналы

Безличные
коммуникатив
ные каналы

Целесообразно использовать
для нестандартных,
многозначных, сложных
сообщений

2. Процесс коммуникаций

Коммуникационный процесс – процесс обмена информацией с целью решения какой-либо проблемы

Цель коммуникационного процесса –

Элементы коммуникационного процесса:

Отправитель – лицо, передающее информацию, формирующее значение того, что он хочет передать

Канал – средство передачи информации

Получатель – лицо, которому предназначена информация

2. Процесс коммуникаций

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИЙ

1. Зарождение идеи

Обмен информацией начинается с формулировки идеи, которую отправитель считает нужным и правильным сделать предметом обмена. Затем осуществляется выбор информации. На этом этапе идеи информация еще не закодирована в слова или символы. Отправитель только принимает решение, какую именно идею он желает сделать предметом коммуникации.

Информацию кодируют с помощью слов, символов, интонации, жестов. Вследствие кодирования идея превращается в сообщение

3. Передача

Передача сообщения от отправителя к получателю информации с помощью выбранного канала.

4. Декодирование

2. Процесс коммуникаций

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

ответ получателя на послание. Это дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и как оно декодируется. Свидетельствует о мере понимания получателем сообщения

возникающие на всех этапах коммуникационного процесса искажения содержания сообщений.
Источники шума варьируются в зависимости от языка (в вербальном и невербальном оформлении)

из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования

* различия в организационном статусе

2. Процесс коммуникаций

Коммуникационная сеть – совокупность источников каналов поступления и распространения информации, созданной субъектом управления для

УЧАСТНИКИ

* **лицо, принимающее решение**

* **исполнители, которые берут участие в его подготовке и реализации, предоставляют информацию о ходе его реализации**

ГРУППЫ

**** централизованные**

решение проблем и принятие решений предусматривает

члены команды вольно общаются между собой, в одинаковой степени обрабатывают информацию и принимают согласованные решения

2. Процесс коммуникаций

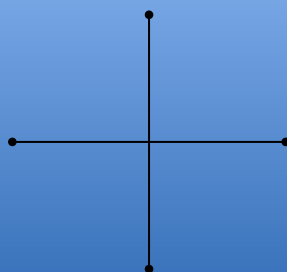
ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНДНЫХ КОММУНИКАЦИОННЫХ СВЯЗЕЙ

Децентрализованные сети

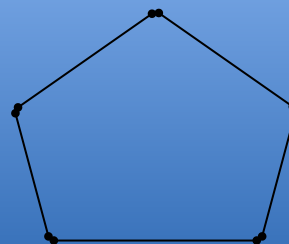


Y - образная

Менее централизована, к лидеру приближены два лица, выполняющие роль советника

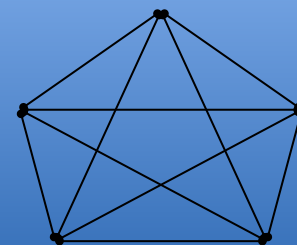


X - образная



«круг»

Равномерный поток информации между всеми членами команды, лидер отсутствует, сеть неорганизована, неустойчивая, но активная



все каналы

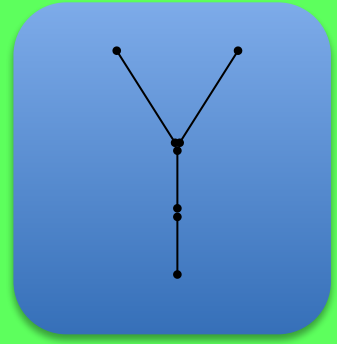
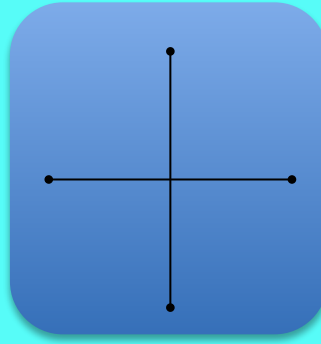
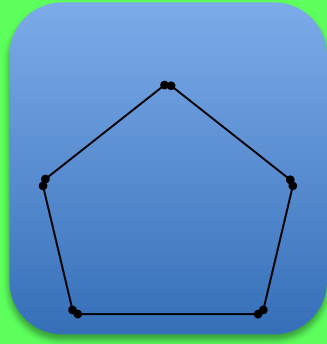
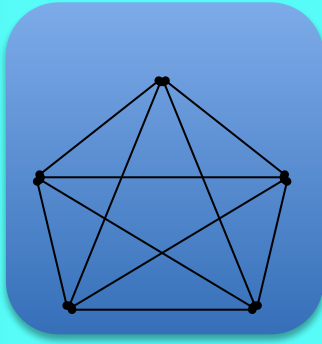
Прямой доступ к информации всех участников команды, все одинаково участвуют в обсуждении, групповой лидер не имеет чрезмерной власти

2. Процесс коммуникаций

ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНДНЫХ КОММУНИКАЦИОННЫХ СВЯЗЕЙ

Медленные и менее точные

Простые задачи



Комплексные задачи



3. Барьеры коммуникаций и пути их преодоления

Барьеры коммуникаций

* Межличностные

Преграды, обусловленные восприятием

Социокультурные отличия отправителя и получателя информации

Невербальные преграды

Некачественная обратная связь

* Организационные

Искажение сообщений

Неудовлетворительная организационная структура

3. Барьеры коммуникаций и пути их преодоления

Барьеры коммуникаций

Препятствия, обусловленные восприятием

* конфликт между сферами компетенции. Из всего потока информации человек отбирает те данные, которые привлекают его внимание. Поэтому эффективными считают те коммуникации, в которых не менее 30% информации уже известно получателям, находится в сфере их компетенции и сформировало у них определенные стереотипы восприятия.

Опытный работник знает, как решать проблемы, возникающие в производственном процессе, понимает своего руководителя с полуслова; новичок должен приложить больше усилий и времени для осмысления ситуации и принятия правильного решения).

- социальный статус собеседников.

* эмоциональное состояние получателя информации. Эмоциональное возбуждение препятствует нормальному восприятию информации: человек слышит лишь себя, находится в плену собственных чувств и переживаний

3. Барьеры коммуникаций и пути их преодоления

Барьеры коммуникаций

Семантические барьеры

Известно, что слова (символы) различные люди понимают неодинаково, поэтому то, что сообщает кто-то, необязательно также понимает получатель информации.

Например, руководитель дает задание подчиненному выполнить определенную работу, когда тот освободиться, т.е. он имеет ввиду, что работа не очень срочная, а подчиненный может понять по-другому и отложить действительно важную и срочную работу.

Это также касается профессиональных высказываний или слов иностранного происхождения.

Социокультурные отличия отправителя и получателя информации

проявляются в общении людей различных социальных слоев, наций и вероисповеданий, когда разное значение могут иметь не только слова (в случае несовершенного перевода или использования жаргона), но и

3. Барьеры коммуникаций и пути их преодоления

Барьеры коммуникаций

Невербальные преграды

взгляд, выражение лица, жесты, интонация

Неумение слушать

Слушать – означает не только вести себя спокойно и дать другому человеку говорить (это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания)

1. **Перестаньте говорить.**
2. **Помогите говорящему раскрепоститься.**
3. **Покажите говорящему, что Вы готовы его слушать.**
- 4.
5. **Сопереживайте говорящему.**
6. **Будьте терпеливы.**
7. **Сдерживайте свой характер.**
8. **Не допускайте споров или критики.**
9. **Задавайте вопросы.**
- 10.

Профессор
Кит Дэвис
приводит
10 правил
эффективного
слушания

3. Барьеры коммуникаций и пути их преодоления

Барьеры коммуникаций

Искажение сообщений

* сознательно, когда какой-либо работник не согласен с сообщением, тогда он трактует сообщение в своих интересах.

Например, имеет место тенденция оповещать руководителей высших уровней только о хорошем. Т.е. подчиненные не информируют руководителя о потенциальной или существующей проблеме, а сообщают только хорошие новости, т.к. хотят добиться от него хорошего отношения

Неудовлетворительная организационная структура

Доказано, что чем больше уровней управления имеет предприятие, тем более высока вероятность информационных перегрузок, т.к. каждый следующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения

3. Барьеры коммуникаций и пути их преодоления

Пути совершенствования коммуникационного процесса

Регулирование информационных потоков

Оптимальный информационный обмен - передают только ту информацию и в таком объеме, который необходим для обеспечения процесса управления

Взаимодействие руководителя и подчиненных

короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения проблем, сокращение сроков проведения совещаний, поощрение инициативы работников, стремящихся к контакту с руководителем

Организация эффективной системы обратной связи

Ящики для предложений

Частная телефонная сеть

Консультационная группа

Кружки качества

Создание и распространение информационных бюллетеней о работе предприятия, финансовых показателях